

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN  
Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN  
ICASE**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS  
CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**



# **LA COMUNICACION COMO ELEMENTO ESENCIAL EN LA GESTION EDUCATIVA UN ESTUDIO EN EL COLEGIO LA SANTA FAMILIA**

**Presentado por**

**Edilma Rosa M de Montenegro  
Cédula 7-48 251**

**Trabajo presentado como requisito para optar por el grado de  
Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos con  
Especialización en Administración de la Educación**

**Panamá República de Panamá  
2013**

57

21 JUL 2014

## DEDICATORIA

**Rindo honor y gloria a nuestro Padre Celestial por haberme regalado la vida y a tantas personas que han sido modelo y guía para mi vida tales como mi padre José de la Cruz (q e p d ) y mi madre Hermelinda Vargas a quienes dedico este trabajo fruto de los valores humanos éticos y morales que me inculcaron y que fundamentan mi ser**

**De igual manera dedico este trabajo a mi esposo José Leonidas Montenegro quien me ha motivado a finalizar esta tesis requisito para lograr el título de Magister en Desarrollo de Sistemas Educativos con especialización en Administración de la Educación**

**No puedo dejar de mencionar a la profesora Mayra Martínez egresada del ICASE quien me animó a ampliar mi visión profesional a través de estos estudios**

## **AGRADECIMIENTO**

**Mi eterno agradecimiento a mis padres a mi esposo y mis hijos quienes me brindaron su apoyo incondicional para culminar el Programa de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos con especialización en Administración de la Educación**

**A todos los docentes del Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE) reciban mi gratitud por las enseñanzas transmitidas**

**Agradezco al Director docentes y estudiantes del Colegio La Santa Familia quienes contribuyeron respondiendo a la entrevista y llenando las encuestas para la recopilación de datos útiles que sirvieron de insumo para el desarrollo de esta investigación**

## **RESUMEN**

**La comunicación efectiva y la gestión administrativa están íntimamente relacionadas siendo así que un eficiente desempeño administrativo generalmente es producto de la buena comunicación que los directivos mantengan con todo el personal a su cargo buscando siempre el desarrollo educativo en un ambiente óptimo en pro de la consecución de los objetivos y fines del sistema educativo en beneficio del estudiante sujeto y objeto de la educación**

**Esta investigación analiza los efectos de la comunicación efectiva en el desempeño laboral de los educadores del Colegio La Santa Familia y de la importancia de ésta en la gestión escolar para el buen desarrollo de la tarea educativa a fin de propiciar la buena comunicación con el objetivo de alcanzar una mejor integración de los estamentos involucrados en la gestión del Centro el director los educadores los estudiantes y los padres de familia**

**Palabras claves   Comunicación efectiva   Gestión administrativa   Gestión escolar**

## **ABSTRACT**

**The effective communication and the administrative action are closed related therefore an efficient administrative fulfillment is generally a product of a good communication that principals maintain with all the personnel on his charge always looking for the educative development in the best environment to get the attainment of the objectives and goals of the educative system in benefit of the students who are the object and subject of education**

**This research analyzes the effects about an effective communication on the educators labored development of La Santa Familia High School and also the importance of it on the administrative school actions get a good development of the educative task in the center to propitiate a good communication with the purpose to reach a better integration of the involucrated estates in the school actions in the center such as the principal the educators the students and the parents**

**Key words Effective communication Administrative management School management**

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág</b>
Dedicatona	I
Agradecimiento	II
Resumen	III
Abstract	IV
Índice General	VI
Índice de Cuadros	VII
Introducción	IX
<b>Capítulo I ASPECTOS GENERALES</b>	
<b>1 Aspectos Generales</b>	<b>2</b>
1 1 Antecedentes	2
1 2 Planteamiento del problema	8
1 3 Justificación e importancia de la investigación	9
1 4 Objetivos	12
1 4 1 Objetivos Generales	12
1 4 2 Objetivos Específicos	12
1 5 Alcance delimitación y limitaciones	13
1 5 1 Alcance	13
1 5 2 Delimitación	13
1 5 3 Limitaciones	13
1 6 Hipótesis	13
<b>Capítulo II MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2 Marco Teórico</b>	<b>14</b>
2 1 Reseña histórica del Colegio La Santa Familia	15
2 2 El proceso de gestión escolar	17
2 3 La comunicación como elemento básico para la gestión de los centros educativos	19
2 4 Conceptos básicos	24
2 4 1 Comunicación	25
2 4 2 Comunicación oral	25
2 4 3 Comunicación escrita	25
2 4 4 Comunicación no verbal	25
2 4 5 Comunicación efectiva	26
2 5 Elementos de la comunicación	26
2 6 La comunicación en la organización	27



2 7	Tipos de comunicación en la organización	28
2 7 1	Comunicación interpersonal	28
2 7 2	Comunicación intrapersonal	29
2 7 3	Comunicación grupal	29
2 7 4	Comunicación masiva	29
2 7 5	Comunicación horizontal	30
2 7 6	La comunicación vertical en la organización	30
2 7 7	La comunicación virtual en la gestión del centro	30
2 8	Importancia de una comunicación efectiva	30

### **Capítulo III DISEÑO METODOLÓGICO**

3 1	Naturaleza de la investigación	34
3 2	Fuentes de la información	34
3 2 1	Documentos	34
3 2 2	Sujetos o población	35
3 3	Variables	35
3 3 1	Conceptualización de las variables	35
3 3 2	Operacionalización de las variables	36
3 3 3	Instrumentalización	37
3 4	Descripción de los instrumentos	37
3 4 1	La entrevista	37
3 4 2	La encuesta	38
3 5	Estructuración de los ítems en función de los objetivos	39
3 6	Tratamiento de la información	39

### **Capítulo IV ANÁLISIS Y RESULTADOS**

4	Análisis e interpretación de los resultados	41
4 1	Entrevista al Director	41
4 2	Encuesta a profesores	43
4 3	Encuesta a estudiantes	47
	Conclusiones	52
	Recomendaciones	55
	Bibliografía	58

### **ANEXOS**

Anexo 1	Entrevista al Director	62
Anexo 2	Encuesta a los profesores	65
Anexo 3	Encuesta a los estudiantes	68

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>N</b>	<b>Pág</b>
1 Percepción de la comunicación que mantiene la dirección del plantel segun profesores	43
2 ¿Existe evidencia de la integración del personal docente educandos y administrativo segun los profesores?	44
3 Ayuda que brinda la institución para fortalecer la comunicación y las buenas relaciones segun profesores	44
4 ¿Existe comunicación reciproca entre el personal docente y la dirección para el logro de los objetivos de la institución?	45
5 ¿La dirección emite instrucciones claras y oportunas atiende quejas y sugerencias y da solución a problemas? segun la percepción de profesores	45
6 ¿Se realizan reuniones de coordinación de departamentos y actividades interdepartamentales segun profesores?	46
7 Problemas que se evidencian por mala comunicación segun profesores	46
8 Miembros de la comunidad educativa en la que se evidencian mayores problemas de relación segun percepción de los profesores	47
9 ¿Está usted de acuerdo en cómo lleva la dirección del plantel la comunicación?	48
10 ¿Los docentes que les imparten clases mantienen una buena comunicación con ustedes?	48
11 ¿Existe buena comunicación en el Centro Educativo?	49
12 ¿Cómo ayuda la buena comunicación del docente-estudiante al proceso de enseñanza-aprendizaje?	49

<b>13 ¿Cómo afecta la mala comunicación del docente con los estudiantes el proceso de enseñanza aprendizaje?</b>	<b>50</b>
<b>14 Percepción de las relaciones interpersonales y la empatía con los compañeros de clases según los estudiantes</b>	<b>50</b>

## INTRODUCCIÓN

Por su condición el ser humano tiene necesidad de comunicar a otros sus ideas e intereses y todo aquello que sea importante para el desarrollo de su vida emocional o intelectual. Esta situación propia ha hecho que desarrolle capacidades y aptitudes que le permita expresar sus inquietudes y al mismo tiempo comprender que debe atender opiniones ajenas, discutir y aceptar razones cuando lo amerite y llegar a acuerdos para hacer del medio en que habita el mejor lugar.

Como seres sociales que somos, la comunicación es fundamental para nuestra existencia. Por eso, la comunicación es principalmente participación o intercambio en el que ganamos conocimiento con la sola trasmisión de mensajes. Es decir, la comunicación nos permite entrar en el universo de los demás. De acuerdo a Barrows y Herrera (2000: 19) *La posibilidad de comunicarse es inherente a la formación de toda la estructura social. Nos enfrentamos con el desafío de una sociedad cambiante que rompe con las estructuras tradicionales. Debemos evitar que el hombre sea el lobo del hombre y qué mejor que la comunicación*.

Tomando en cuenta los autores citados, cabe preguntarnos: ¿Cuántos problemas mundiales, nacionales y familiares se solucionarían si las personas interesadas se hubiesen sentado a discutirlos, a intercambiar ideas y a buscar soluciones?

En lo que respecta a las relaciones en la organización, podemos asegurar que la comunicación juega un papel de suma importancia para el buen funcionamiento

de ésta Destacamos tres tipos de comunicación a saber comunicacion interna a través de la cual se producen las relaciones interpersonales proyectos comunes y medios para dirigirse a otras instituciones la comunicación con la sociedad en general en la que se divulga y se transfiere la comunicación informal y la comunicación programada y medios que se utilizan para su logro

Goldhaber (1984) en la revista *Negotium* afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas (ascendentes descendentes y horizontales) que se da dentro de una organizacion En consecuencia cuando se comunica puertas adentro las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad de escucha y de circulación de la información

La organizacion escolar utiliza similares tipos de comunicación dándose de manera formal verticalmente desde la máxima autondad hasta llegar a cada centro escolar pero también de manera horizontal entre los diferentes estamentos del centro los directivos los docentes y estudiantes

El interés por investigar y estudiar sobre la comunicación como elemento esencial en la gestión educativa obedece a la importancia que tiene la comunicación efectiva factor central e indispensable para lograr los fines y propósitos de una organización como lo es el centro escolar

En esta investigación nos proponemos conocer de qué manera la comunicación efectiva contribuye al exito o por el contrario cómo la comunicación deficiente detenora la tarea educativa en el Centro Escolar La Santa Familia

**La razón que nos impulsa a realizar este trabajo además de cumplir con la asignación académica es realizar aportes que coadyuven a encontrar mecanismos para lograr una gestión eficaz del centro que redunde en una mejor calidad de la educación a través de la comunicación efectiva factor determinante en la gestión de toda empresa educativa y muy especialmente en el Colegio La Santa Familia institución educativa objeto de nuestro estudio**

**Para el desarrollo del trabajo se utilizaron los siguientes instrumentos la encuesta la entrevista y la observación directa elementos que nos condujeron a recabar información necesaria para la realización del análisis el cual nos permitió llegar a algunas conclusiones y sugerencias que motiven al Colegio La Santa Familia a establecer nuevas estrategias dirigidas a una comunicación efectiva para el logro de los propósitos educativos del centro**

**La tesis está conformada por cuatro capítulos En el primero se tratan los aspectos generales tales como los antecedentes el problema objetivos cobertura limitaciones y justificación de la investigación**

**El segundo plantea la fundamentación teórica haciendo una serie de referencias y reflexiones sobre la naturaleza y significado del tema de la comunicación En el capítulo tercero se explica el tipo de investigación que se realizó las fuentes de información que confirman la necesidad del estudio También los sujetos – población que se consideraron para el estudio la conceptualización operacionalización e instrumentalización de las variables y además la descripción de los instrumentos**

En el cuarto capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos utilizando cuadros estadísticos que nos ayudan a una mejor interpretación y comprensión del tema

## **CAPITULO I ASPECTOS GENERALES**



## **1 Aspectos Generales**

### **1.1 Antecedentes**

El hombre es un ser social por naturaleza y para alcanzar sus metas y objetivos necesita la comunicación con sus semejantes ésta nace como una acción vital para el ser humano Por medio de ella formamos grupos compartimos ideas se refleja la capacidad del hombre para expresar lo que ve y siente de su entorno y propicia el acercamiento entre personas Además la comunicación humana como proceso se distingue por su dinamismo que enfatiza las características de su naturaleza social integrada por personas que mediante intercambio de ideas influyen entre sí y se integran de tal manera que para satisfacer sus expectativas y cumplir objetivos pueden comunicarse con diferentes propósitos como son entretener persuadir o actuar entre otros

La influencia de la comunicación está presente en todas las actividades cotidianas Destaca la trascendencia que han logrado los grandes líderes a través de la historia que con sus ideas decisión y convencimiento cambiaron las formas de actuar de muchos hombres y mujeres favoreciendo así el progreso social y económico de las naciones y de la vida humana

Uno de los mayores poderes de la comunicación es su capacidad de influir y producir cambios en los diferentes ámbitos donde el hombre desarrolla sus actividades cotidianas influyendo positivamente en el desarrollo humano Yarena Socorro en su libro Comunicación Oral y Práctica Estratégica (2009 14 y 16) señala los siguientes ejemplos

- *El padre de familia que asiste a una conferencia de relaciones interpersonales le ayuda a mejorar la comunicación con sus hijos en beneficio de la familia*
- *El supervisor que utiliza una comunicación efectiva para dirigir un grupo de obreros logra que mejoren su calidad de vida y la productividad en la empresa*
- *El maestro que con su capacidad motivadora despierta el interés de los estudiantes en los temas ayuda a que disfruten de su aprendizaje*
- *El lenguaje como vehículo primario de comunicación sea oral o escrito es el que cumple con esta función vital para el ser humano compartir sus ideas y sentimientos con otros*

La organización escolar debe ser pensada como unidad social lo que significa que las relaciones interpersonales no se basan en decisiones deleznales que se vuelven estáticas apenas se han formulado sino en una serie de actos personales y reacciones incesantes por largos periodos

Al respecto William Newman H (1995:5) señala que *Puede ser útil definir las relaciones en un manual de la organización sin embargo aun las definiciones más precisas no adquieren significación cabal sino hasta que las personas aprenden a trabajar en equipo*

Además es importante considerar objetivamente el comportamiento de las personas en la institución educativa Así mismo el directivo debe estar mejor capacitado para hacer planes dirigir y controlar y a la vez buscar estrategias comunicativas que alcancen las metas y logros esperados

Es obvio entonces que la comunicación en la gestión educativa es necesaria y para lograr eficiencia podemos referirnos a tres objetivos principales y vitales

- 1 Guiar a los docentes y provocarles motivaciones
- 2 Comprender sus sentimientos y problemas de trabajo
- 3 Vigorizar las relaciones interpersonales tomando en consideración la objetividad hacia el comportamiento de los demás

La comunicación es de tanta eficacia que no podemos considerar ninguna organización como perfectamente constituida sino hasta que haya puesto toda su atención en la red de comunicaciones que forman parte de ella

Al respecto en el estudio realizado en la Universidad de Mar del Plata Argentina sobre La Comunicación en la Institución se trataron aspectos que afectaban la comunicación interna y externa de esta institución universitaria Prieto (1999 64) señala algunos aspectos que se consideraron y fueron los siguientes

- *Comunicación interna que conlleva relaciones interpersonales información internstitucional medios de comunicación y sistema de intercambio de información entre distintos sectores*
- *Comunicación internstitucional que trata sobre las relaciones interpersonales proyectos comunes medios para dirigirse a otras instituciones información internstitucional y lenguaje utilizado*
- *Comunicación con la sociedad en general que tiene que ver con la divulgación y transferencia de conocimientos comunicación informal comunicación programada información a comunicar medios y lenguaje utilizado*

Una vez hecho el estudio pertinente se rindió el siguiente informe Prieto (1999 65)

- *La comunicación interna carece de mecanismos de expresión adecuados*
- *Existen centros de poder que impiden la fluidez y la flexibilidad en los flujos internos de comunicación*
- *La iniciativa comunicacional proviene fundamentalmente del rectorado lo que redundo en una escasa actividad en las escuelas y facultades*
- *La imagen de la universidad en la comunidad es muy pobre lo que habla de una mala política de relaciones y de carencia de una extensión universitaria que alcance a todos los sectores sociales*

Algunas conclusiones del estudio fueron

- 1 En cada institución el subsistema de información juega un rol fundamental en todo lo que puede significar una relación de la comunidad de docentes estudiantes y administrativos y todos ellos en la institución como conjunto en la sociedad en general
- 2 Propone el proyecto educativo institucional (PEI) cuyo fundamento es el ideal de democratización y construcción conjunta con la participación de todos los que están involucrados de una manera u otra en los procesos de enseñanza aprendizaje

En Panamá también se encuentran estudios que tienen que ver con el tema de la comunicación en centros educativos tal es el caso de la tesis de grado de

**Barria Ema y Mosquera Nancy (2005) *La buena comunicación y el uso eficiente del tiempo dos elementos fundamentales para las buenas relaciones y el desarrollo institucional* Al respecto Barría y Mosquera (2005 60) concluyen en lo siguiente La comunicación y el uso eficiente del tiempo son los elementos claves de toda organización por ello es pertinente que sus colaboradores mantengan un proceso fluido eficaz dinámico e interactivo a lo que intercambio de información y uso de la misma se refiere para lograr que los objetivos y propósitos institucionales se logren Continúan expresando Barria y Mosquera (2005 95) El uso eficiente del tiempo conduce al personal docente a un trabajo productivo para el bien de la institución el cual puede ser fuente de grandes satisfacciones personales Esto se da como fruto de una estructura administrativa formulada inteligentemente requisito previo de la dirección eficiente**

**Además una cualidad importante para lograr estos aspectos constructivos en el centro se basa en la comunicación efectiva que se dé reciprocamente entre directivos y docentes Todo esto conlleva que el docente tome en seno la necesidad de conceder a los estudiantes voz y voto en sus experiencias de aprendizaje Paralelamente han de esforzarse por crear las condiciones que proporcionen a los estudiantes la oportunidad de convertirse en ciudadanos con el conocimiento y el valor adecuado para luchar con el fin de que la desesperanza resulte poco conveniente y la esperanza algo práctico**

**En otra tesis de grado titulada *Cómo influye la mala comunicación en el deterioro de las buenas relaciones humanas en docentes de la Escuela John F***

*Kennedy del corregimiento de Chilibre* las autoras Bernal y Quijada (2006) señalan las siguientes sugerencias

- *Intercambio cultural o pedagógico entre escuelas para que haya mejores relaciones humanas*
- *Que el personal docente y administrativo realice actividades de carácter social para mejorar las relaciones humanas entre todos los estamentos involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje*

Ahora nos referimos a otro estudio sobre La comunicación factor importante para tener una buena autoestima con estudiantes del Centro Básico General Justo Arosemena del corregimiento de Santa Ana Tesis de grado de la autora Rodriguez Gisela (2005 20) donde destaca lo siguiente Que el docente mediante una comunicación bien dirigida eficaz y de constante diálogo con sus estudiantes les eleva la autoestima les permite un agradable proceso de enseñanza aprendizaje y minimiza la deserción escolar”

La autora Rodriguez (2005 80) sigue expresando que Se aprende de un educador capaz de establecer relaciones empáticas con sus interlocutores La empatía significa una comunicación constante un ponerse en el lugar del otro para apoyarle en su tarea de construir su ser en el aprendizaje

En efecto la comunicación juega un rol fundamental en todo lo que significa la gestión educativa de un centro escolar Por lo que es necesario fortalecer en primer lugar la red de seres humanos y luego la utilización de todos los apoyos tecnológicos

Sin embargo pese a la importancia de la buena comunicación las instituciones en su gran mayoría adolecen de ésta y nunca como hoy requerimos de una riqueza comunicacional para favorecer el inter aprendizaje las buenas relaciones humanas y una gestión eficiente del centro educativo

## **1 2 Planteamiento del Problema**

El Colegio La Santa Familia en tanto organización educativa está expuesto a los constantes cambios que ocurren en la sociedad ya sean éstos sociales políticos tecnológicos culturales y económicos entre otros Por tanto el personal docente educando y administrativo tiene la necesidad de mantener buenas relaciones humanas y laborales para un mejor desempeño de sus labores en el centro y poder hacer frente a dichos cambios

La educación se inicia desde la base hacia el encuentro con el otro el trabajo compartido la posibilidad de reunirse con el otro logrando la creación de una verdadera red humana un tejido entre quienes comparten espacios y tareas comunes Tiene como función sacar lo que el individuo lleva dentro para potenciar su creatividad y para socializar con los demás sus conocimientos y valores por lo cual no bastan los equipamientos y la capacitación tecnológica si no existen procesos de comunicación eficiente

Hoy más que nunca la gestión educativa necesita de una comunicación eficaz ya que frente a la llamada Sociedad de la Información la escuela se ha quedado relegada en su manera de aprehender los nuevos procesos de comunicación Ante

tal efecto Kaplien (1999 25) señala que *Educarse es involucrarse y participar de un proceso de multiples interacciones comunicativas*

El tema de la comunicación como eje fundamental en toda organización es esencial para alcanzar los logros requeridos en cada relación o situación incluso de ella depende el éxito de una gestión educativa La misma ha sido objeto de estudio buscando los mecanismos y/o estrategias para utilizar una comunicación efectiva con el propósito de solucionar la problemática causada por una comunicación deficiente

El problema radica en que no todas las relaciones humanas se dan de la mejor manera y la situación que afecta las relaciones interpersonales entre docentes estudiantes y administrativos del centro tiene su origen en algunas causas tales como autoritarismo individualismo indiferencias envidias y celos entre otros elementos que causan una mala comunicación que afecta la buena marcha del proyecto educativo

Es necesario entonces en una gestión educativa eficiente cultivar día a día el modo de relacionarse con el personal con los padres con los estudiantes y con los miembros de la comunidad entre otros

### **1.3 Justificación e importancia de la investigación**

La comunicación que utilicen los directivos en su gestión educativa beneficia el desarrollo eficiente en la gestión de los centros escolares lo cual repercute en beneficio de las tareas a ejecutar



**Algunos aspectos a tomar en consideracion sobre la comunicación eficiente que favorecen a la gestión escolar para su buen desarrollo son los siguientes**

- **Les facilita los procesos administrativos de planificación organización y dirección de dichos centros**
- **Provee agilización y dinamismo en la comunicacion que es eje central de los directivos de centros escolares que pasan mucho tiempo comunicándose ya sea frente a frente de manera electrónica o telefónica con docentes padres de familia estudiantes supervisores y otras instancias También se comunican mediante memoranda cartas informes o comunicados que les han sido enviados**

**Mitzrberg citado por Stoner Gilbert y Freeman (2000 576) refinándose al rol de la comunicación en la gestión gerencial o administrativa puntualizan en lo siguiente**

- **Los gerentes en sus roles interpersonales actuan como cabeza visible y lideres de su unidad organizativa e interactuan con todos los miembros de la organización**
- **En sus roles informativos buscan que su personal proporcione información de lo que afecta su trabajo y responsabilidades a su vez difundan información importante a cambio**
- **Ponen en práctica proyectos nuevos manejan anomalias y asignan recursos entre los miembros y departamentos de sus unidades**

- **Motivan la gestión educativa para que aproveche de manera óptima los talentos y la riqueza heterogénea existente en beneficio de la comunidad educativa la cual puede hacerse realidad con una buena comunicación**

**Estas reflexiones sobre la comunicación sustentan la importancia del estudio sobre comunicación en el Colegio La Santa Familia lo cual beneficia a todo el personal de la institución dando como resultado una mejor producción guiados y apoyados con sugerencias y/o indicaciones dadas por la gerencia realizando así proyectos que concreten políticas organizacionales dando vida de calidad a sus miembros**

**Nuestro estudio pretende hacer sugerencias y recomendaciones que permitan al Colegio La Santa Familia buscar la excelencia en la gestión educativa las cuales servirán de base para estudios futuros similares con experiencias nuevas y constructivas tomando como base los desafíos que enfrenta la educación del siglo XXI en el aspecto comunicacional y muy en particular los resultados que arroje el estudio ayudarán al Colegio a mejorar sus procesos de comunicación**

**Concretamos que el estudio servirá para**

- **Establecer mecanismos estrategias y/o técnicas que justifiquen mejorar el aspecto comunicacional en la institución educativa**
- **Fortalecer las relaciones interpersonales**

- Que los directivos y encargados de la gestión educativa consideren la importancia de la comunicación efectiva para el beneficio de una enseñanza aprendizaje de calidad
- Aportar sugerencias y recomendaciones para la realización de una gestión educativa eficiente

## **1 4 Objetivos**

### **1 4 1 Objetivos Generales**

- Conocer el proceso comunicacional en el Centro Educativo La Santa Familia como elemento esencial que coadyuve al desarrollo eficiente de la gestión educativa del centro para el bien de la institución y sus usuarios
- Proporcionar sugerencias y recomendaciones que faciliten y agilicen el proceso de comunicación en el Centro Educativo La Santa Familia

### **1 4 2 Objetivos Específicos**

- Identificar los diferentes tipos de comunicación que se llevan a cabo en el Centro
- Identificar los principales problemas y/o conflictos ocasionados por la comunicación que se desarrolla en el Colegio La Santa Familia
- Describir el proceso de comunicación que se lleva a cabo en el Colegio La Santa Familia

## **1 5 Alcance delimitación y limitaciones**

### **1 5 1 Alcance**

El estudio se circunscribe al proceso de comunicación en el Colegio La Santa Familia

### **1 5 2 Delimitación**

La investigación se llevará a cabo en el Colegio La Santa Familia ubicado en el distrito de Panamá corregimiento de Betania

### **1 5 3 Limitaciones**

Para la realización de la investigación hubo ciertas limitaciones tales como indiferencia de la mayoría del profesorado en responder la encuesta insistir para que la entregaran lo que trajo como consecuencia pérdida de tiempo y retroceso en el avance del estudio De los 24 profesores encuestados solo 11 respondieron y de 30 estudiantes 25 llenaron la encuesta

## **1 6 Hipótesis de trabajo**

El plantear una hipótesis es de suma eficacia en una investigación porque nos permite tener un apoyo en el conocimiento científico sistemático y puede definirse como el grupo de proposiciones tentativas a aprobar o desaprobar Sampien (2006 522)

Desde esta perspectiva la hipótesis que nos hemos planteado es la siguiente La comunicación que se utiliza entre los diferentes actores del Colegio La Santa Familia incide en el desarrollo de la gestión del centro

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Reseña histórica del Colegio La Santa Familia**

Este prestigioso colegio se fundó el 19 de julio de 1908 por Sor Vicenta Medina Hermana de la Caridad con el nombre de Taller de Corte y Confección y funcionó en la calle 4ª del Corregimiento de Santa Ana sólo para niñas a nivel de primaria

En 1948 se convirtió en una escuela vocacional a nivel de primer ciclo y se le llamó Escuela Nacional de Modistería. En 1973 mediante decreto ministerial sin número se creó un primer ciclo paralelo al vocacional. Se hizo necesario buscar un nombre que abarcara todo lo que comprendía esta comunidad educativa y que a su vez identificara el carácter religioso de la institución se le llamó El Colegio La Santa Familia

Por el deterioro del edificio que albergaba este Colegio hubo la necesidad de reubicarlo en 1997 en el edificio que pertenecía a la Escuela Primaria República de Ecuador en el Corregimiento de Betania

### **Misión**

Somos una empresa de carácter educativo de el Primer Nivel de Enseñanza o Educación Básica General y los Bachilleratos en Servicio y Gestión Institucional caracterizados por ofrecer una formación integral y de calidad a nuestros egresados a través de la formación holística de jóvenes de hoy para que sean hombres y mujeres líderes de la comunidad del mañana

## **Visión**

**Proyectamos a la comunidad y mantener la buena imagen del colegio con niveles máximos de calidad y eficiencia en la formación y preparación integral de jóvenes con buenos hábitos y conocimientos para que sean mujeres y hombres líderes que le permitan enfrentar los desafíos del siglo XXI convirtiéndonos en el modelo del Centro Educativo científico humanístico y tecnológico**

**Este colegio mantiene una oferta académica en bachillerato de servicio y gestión institucional producto de la nueva transformación curricular Ligada a gestionar y promover servicio al cliente Incluye taller de micro industria de artes culinarias Otra de las ofertas académicas es la básica general que va de 7 a 9 grado**

**Tiene un total de veintiun docentes regulares y cuatro docentes especiales los cuales atienden cincuenta y dos estudiantes provenientes del Instituto Panameño de Habilitación Especial (IPHE)**

**La mayoría de la población del Colegio La Santa Familia es de origen Guna Yala otros viajan desde Chilibre Pacora Chepo y Arraján Actualmente cuenta con una matrícula de trescientos cincuenta y dos estudiantes y pertenece a la Región de Panamá Centro zona 7**

**El principal proyecto auto sostenibles es Embellece tu escuela a través del reciclaje**

Conducen dos programas que les ayuda a fortalecer la unidad de la comunidad educativa escuela para padres y lideres dejando huellas

## **2.2 El proceso de gestión escolar**

Para efectos de la gestión escolar es muy importante tener claro el concepto de gestión el cual tiene multiples definiciones pero casi todas apuntan hacia la acción y efecto de agilizar procesos conducentes al logro de los objetivos de una organización

De acuerdo a Antunez (1998:59) el término gestión sugiere inmediatamente actuación el cual tiene siempre una dimensión dinámica y además necesita de un referente de una especificación que lo complemente Es por ello que nos referimos a la gestión del centro educativo gestión del currículo gestión del recurso humano etc

La gestión trata el hecho de movilizar recursos orientados a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo Estos recursos pueden ser personas tiempo dinero materiales etc Implica planificar actuaciones distribuir tareas y responsabilidades dirigir coordinar y evaluar los procesos y los resultados Antunez (1998:61)

El concepto de gestión escolar proviene de la esfera empresarial y en la actualidad se ha convertido en un factor clave de la educación



**Jordán (1996 37) concibe la gestión como el acto de dirigir metas y estrategias que conduzcan a la puesta en marcha de la política general de la empresa para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados En este sentido se infiere que la gestión es la dirección de las acciones que contribuyen a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados medir resultados y orientar los objetivos hacia la mejora de la organización**

**Las actuaciones del centro van más allá de las señaladas ya que implican además las actuaciones relacionadas con el curriculum la toma de decisiones resolución de conflictos lo cual requiere de una comunicación vertical y horizontal frecuente participativa y utilizando las diferentes formas posibles**

**Desarrollar apropiados procesos de comunicación en la gestión del centro educativo ayuda a conocer las aptitudes de los profesores su capacidad de análisis la toma de decisiones desarrollo de actividades elaborar planes fortalecer el liderazgo aptitudes muy apreciadas y que redundan en una eficiente gestión del centro escolar**

**Además la buena comunicación ayuda al desarrollo de todas las personas que integran el centro escolar directivos profesores estudiantes padres de familia y personal administrativo en**

- Reconocimiento de necesidades y expectativas de las personas**
- Reconocimiento del desempeño profesional de los profesores**
- Necesidad de perfeccionamiento y capacitación**
- Promoción de igualdad de oportunidades y no discriminación**

- Compromiso de las personas con la institución

Lepeley (2005 94 95)

## **2.3 La Comunicación elemento básico para la gestión de los centros escolares**

La palabra comunicación viene del latín *communicare* que significa compartir por tanto comunicar se refiere al proceso que implica intercambio de informaciones datos ideas opiniones experiencias actitudes y sentimientos entre dos o más personas La comunicación es inherente al ser humano es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otros información sentimientos vivencias porque a través de ella el hombre forma colectivos pone algo en común Por tanto juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana

La tendencia del hombre a comunicarse se inicia desde su mismo origen y se prolonga a través del tiempo y la historia y va adquiriendo modificaciones en la medida en que los descubrimientos y la tecnología lo determinen

La metamorfosis que ha sufrido la comunicación ha influido profundamente no sólo en la experiencia cotidiana de las interrelaciones humanas sino también en los sistemas políticos religiosos económicos y en el ámbito de la educación

Hace muchos siglos Confucio ya había manifestado con rotundidad *Si las palabras no son precisas lo que se dice no es lo que se intenta decir no florecen las obras Si las obras no florecen decaen las costumbres y las artes Si las costumbres y las artes decaen la justicia no reconoce lo justo el pueblo no*

*encuentra sostén Por tanto es necesano que las palabras sean precisas Prieto (1999 17) Es decir que la comunicación es un arte por tanto debe tenerse mucho cuidado por expresar lo que realmente se dice*

Desde finales de los años setenta diferentes autores comienzan a estudiar la comunicacion desde el ámbito de las organizaciones y a comprenderla como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio o bien a incluir en las opiniones actitudes y conductas de los publicos internos y externos de la organización o entre la organización y su medio con el fin de que la organización cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos

Autores como Scheinsohn citado por Rivera A B y Rojas L R (2005) afirman que *La comunicación es un hecho fundamental de las relaciones en las organizaciones las cuales se entablan mantienen y fomentan a través de ella* Este especialista considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (publicos instituciones gobiernos) es más factible que las complicaciones propias de este acto se multipliquen

Tal aseveración confirma que la comunicación dentro de una institución faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados en la medida en que trata de articular los diversos intereses expectativas y necesidades conducentes tanto al desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación

Los problemas relativos a las personas pueden ser analizados sin entrar a considerar la relación de éstos con sus semejantes es decir su vida en sociedad. La personalidad humana máxima ejecutora de los procesos comunicativos es la unión del elemento biológico de lo psicológico y de lo social la particularización de cualquiera de ellos implicaría un lamentable error en su valoración.

Según Rivera A (2002: 20) la comunicación tiene relaciones con otras ciencias tales como

- ***La psicología*** para caracterizar los sujetos establecer sus problemas necesidades que los hagan asimilar o rechazar un mensaje también para caracterizar la influencia de las relaciones sociales en la comunicación personal y grupal y en general la forma de actuar interna de los sujetos y de éstos al medio social
- ***La sociología*** para entender el impacto social del mensaje y la dinámica de los grupos a escala macro estructural así como la forma en que las condiciones sociales influyen en los contenidos y formas de la comunicación
- ***La cibernética*** para el análisis de los procesos autorregulados y controlados el estudio de los procesos de retroalimentación y la forma en que los medios de comunicación pueden influir sobre la regulación de procesos sociales a gran escala
- ***La pedagogía*** se nutre de principios didácticos para la elaboración y comprensión de los mensajes y también lo relativo a la formación de convicciones y procedimientos generales de aprendizaje a través de los medios. De todos ellos surge la teoría de la comunicación algunos la consideran como una ciencia independiente y otros como una rama de la Psicología también como una simple integración de las ciencias

Estudios realizados sobre la comunicación en relación a mensajes que facilitan u obstruyen la comunicación organizacional en la dimensión normativa y práctica que es la que más interesa en la gestión de recursos humanos presentan los siguientes tipos de comunicación con sus respectivos ejemplos

**Tabla N 1**

**Mensajes que facilitan el diálogo**

<b>TIPO</b>	<b>EJEMPLO</b>
Declaraciones de deseo	Me gustaria que hicieras esto
Declaraciones de sentimiento	Cuando hiciste eso, me senti
Declaraciones de agrado y desagrado	Me gustó que fueras capaz de decirme que lo que yo hacia te molestaba
Impresiones	Parece que eso te ha molestado
Preguntas abiertas	¿Qué impresión tienes del nuevo sistema?
Preguntas directas	¿Cuanto duró tu viaje?
Acuerdo parcial con una critica o argumento	¡No tienes sentido comun! R Es verdad podria ser más lista de lo que soy"
Petición de una critica o argumento	¡Estás haciendo eso mal! R ¿Cómo te gustaria que lo hiciera?"
Negociación	De acuerdo Hagamos un trato
Cuantificacion de deseos y Sentimientos	No me importa mucho que llegase tarde
Confidencia personal	Te confieso que

Fuente Easten (1998 81)

Tabla N 2

**Mensajes que obstaculizan la comunicación**

<b>TIPO</b>	<b>EJEMPLO</b>
Cortes de la comunicación	¡No quiero seguir hablando de eso!
Preguntas de reproche	¿Por qué nunca vistes con elegancia?"
Generalizaciones sobre maneras de ser	No seas ridículo
Declaraciones del tipo	Eres malo, has hecho algo mal
Defensa propia	Tengo derecho a hablarte así"
Sarcasmo	Eres muy amable Tan amable que me entran ganas de llorar"
Orden	No tolero que se me conteste así
Incongruencias entre el mensaje verbal y no verbal	No no estoy enfadada (Dicho en tono hosco y cortante)
Amenaza	Si vuelve a hacerlo
Generalización excesiva	Las mujeres no saben administrar el dinero

Fuente Easten (1998 82 y 83)

Los tipos de mensajes ayudan a mejorar la comunicación y a evitar obstrucciones en esta. Además el mismo autor Easten en su libro Gestión de Centros Educativos cita a Bell A y Smith D (1996 129) quienes por su parte sugieren estas características de una comunicación creíble

- 1 Argumentar la propia posición
- 2 Honestidad emocional
- 3 Aceptación
- 4 Generosidad
- 5 Sentido del propósito
- 6 Presentación de pruebas

## 7 Respeto

## 8 Reconocimiento del nivel de identidad correspondiente

Así mismo Easten cita a Bonet y Zamoro (1996 196) quienes explican en la siguiente tabla sobre los tipos de comunicación que la gestión educativa puede promover dentro de su centro en función del personal a su cargo

**TABLA N 3**

**Comunicación ascendente descendente y horizontal segun organizaciones**

<b>Comunicación descendente</b>	<b>Comunicación ascendente</b>	<b>Comunicación Horizontal</b>
Políticas estrategias y objetivos	• Problemas y Excepciones	• Resolución interdepartamental problemas
Instrucciones de trabajo	• Informes de Desempeño	• Actividades interdepartamentales
Procedimientos y prácticas	• Quejas y Desavenencias	• Asesoria a departamentos de apoyo
Retroalimentación	• Sugerencias	

Fuente Easte (1998 82 y 83)

Éstos pueden ser instrumentos a utilizar dentro de la gestión educativa y que favorecen un clima positivo de comunicación para el logro de buenas relaciones entre todos los miembros de una institución

## 2 4 Conceptos Básicos

La definición de los siguientes conceptos sobre comunicación ayuda a entender con mayor claudad el tema de esta investigacion

### **2 4 1 Comunicación**

La comunicación es lo compartido lo mediado es algo formado por componentes constituyendo un sistema es decir un fenómeno relacional complejo y este sistema se caracteriza por la dependencia funcional entre sus elementos Es una relacion de doble via Implica la emision de nuestros pensamientos de manera que sean comprendidos por la o las personas a quienes van dirigidos Asi mismo recibir mensajes y entenderlos

### **2 4 2 Comunicación Oral**

Está ligada a un tiempo y es siempre dinámica en un continuo ir y venir Tiene la capacidad de utilizar la voz los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos que tiene el hablante La entonación de la voz la gesticulación y los movimientos que tiene el hablante ayudan a interpretar con más exactitud el significado de los mensajes que lo apoyan y complementan Yerena (2000 15)

### **2 4 3 Comunicación Escrita**

Está ligada a un tiempo y espacio es más estática y permanente La comunicación escrita sólo utiliza signos linguisticos para denotar expresiones o estados de ánimo Tiene una estructura gramatical y por tanto tiende a ser más formal que la hablada Yerena (2000 15)

### **2 4 4 Comunicación no verbal**

Muchas veces pensamos que el lenguaje escrito y oral es el medio básico de la comunicación pero los mensajes que enviamos y recibimos están sujetos a la



influencia de factores no verbales como los movimientos corporales la ropa la distancia que existe entre una persona y su interlocutor la postura los gestos las expresiones táctiles los movimientos de los ojos y el contacto corporal Es por ello que debemos evitar mensajes en falso y todas esas formas de comunicación no verbal deben estar bien sincronizadas con el mensaje verbal para que la comunicación surta buen efecto

#### **2 4 5 Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es la comunicación que se da a través de destrezas y formas de comunicación para lograr el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia O sea que ambos entienden el mensaje transmitido y la comunicación se da en doble vía del emisor al receptor y viceversa

#### **2 5 Elementos de la Comunicación**

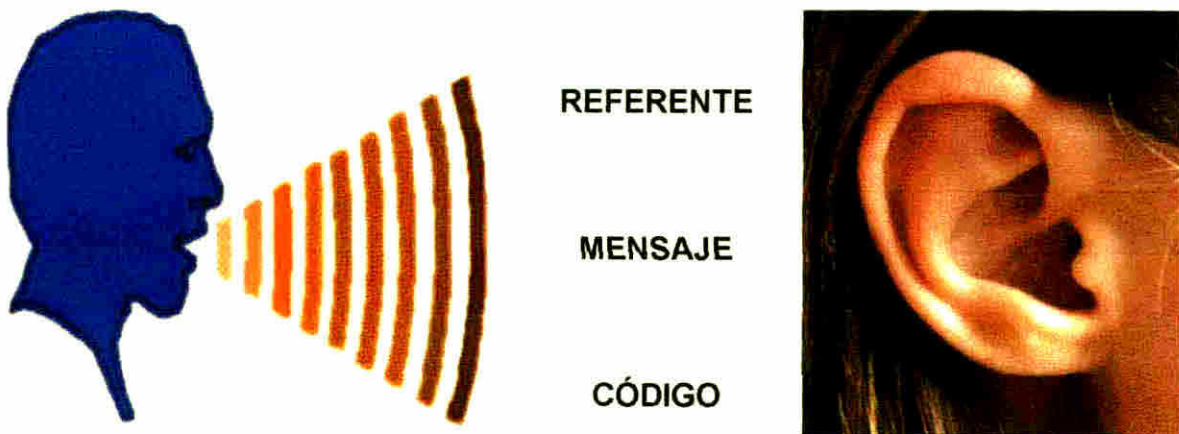
La comunicación es un fenómeno social que sólo puede realizarse cuando existen los elementos indispensables tales como

- 1 **Emisor** alguien que expresa algo
- 2 **Mensaje** la cosa que se expresa
- 3 **Código** la lengua para expresarlo
- 4 **Canal** el medio que se usa para expresarlo
- 5 **Receptor** la persona que recibe lo expresado

6. **Referente:** personas, hechos, lugares, épocas, etc., que se toman de la realidad.
7. **Circunstancias:** tiempo y lugar en que se produce el mensaje

Figura N° 1

### Elementos de la Comunicación



Fuente: Fernández, Collado (2001:20)

### 2.6. La Comunicación en la organización.

A pesar de que las organizaciones han existido en una u otra forma desde épocas prehistóricas, no fue sino hasta principios del siglo XX que se desarrollaron y difundieron las teorías formales de la organización. Existen muchos enfoques y teorías de la organización y la mayoría se pueden resumir en cuatro categorías básicas, a saber: teoría clásica, teoría humanística, teoría de los sistemas y teoría

contingente que de una u otra forma han ayudado a mejorar la gestión de las empresas y por ende la gestión educativa en aspectos tales como la motivación humana unidad de dirección y unidad de escalafón entre otros

Mas recientemente se viene hablando de tipos de gestión más participativos donde existe mayor interaccion entre los integrantes de la organización haciendo los procesos más dinámicos y ágiles

La comunicación franca y efectiva es un valor importante para una organización y uno de los éxitos de la misma se debe primordialmente a la magnifica estructura de comunicación utilizada en la entidad Si los empleados reciben una comunicación llana y directa de los gerentes y/o directivos y además trabajan con ellos en equipos cohesionados comunicándose en forma abierta y frecuente se evita el desgano la indiferencia y se trabaja con optimismo

## **2 7 Tipos de comunicación en la organización**

Los tipos de comunicación se pueden diferenciar fácilmente segun las características que establecen permitiendo comprender la naturaleza de los diversos actos comunicativos considerando la cantidad de personas que intervienen en él y la manera de relacionarse entre si

### **2 7 1 Comunicación interpersonal**

La mayoría de las acciones que realizamos a diario incluyen diferentes procesos de comunicación interpersonal Hybels y Weaver en su libro LA COMUNICACIÓN (1976 45) mencionan que *Las numerosas situaciones en las*

*que realizamos un intercambio de mensajes son todas comunicaciones con personas lo que hace a veces difícil definir el sentido exacto del concepto de comunicación interpersonal pues desde este punto de vista toda comunicación ocurre entre personas uno a uno o uno entre varios*

### **2 7 2 Comunicación intrapersonal**

La comunicación intrapersonal es la conversación que tiene una persona consigo misma a través de los significados implicados en toda comunicación los cuales están sujetos a la interpretación de cada persona

De esta manera se realiza un proceso de codificación-decodificación que permite una introspección de carácter individual

### **2 7 3 Comunicación grupal**

Se compone por personas que integran un mismo grupo en el cual todos participan mediante el intercambio y evaluación de ideas o información con la finalidad de entender un asunto o resolver un problema y para que se realicen las actividades en equipos colaborativos

### **2 7 4 Comunicación masiva**

Es la que se establece entre un solo emisor y un gran número de receptores  
Zermeno y De la Torre Hernández (1996 63 65)

### **2 7 5 Comunicación horizontal**

Es la información que influye en casi todas las organizaciones que en vez de subir por los canales de mando los mensajes pasan directamente de un departamento a otro dentro de la organización o del centro educativo

### **2 7 6 Comunicación vertical**

La comunicación que emana de la jerarquía hacia sus subalternos

### **2 7 7 La comunicación virtual en la gestión del centro**

La comunicación virtual es una nueva forma de comunicación imprescindible en nuestros días producto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que ha logrado penetrar en todos los ámbitos incluyendo el educativo. Es una forma distinta de interactuar, comunicar, anunciar, informar y recibir mensajes, lo que la convierte en un recurso poderoso en el proceso de enseñanza, aprendizaje y en la gestión del centro educativo.

Es un tipo de comunicación horizontal y dialógica que propicia la información rápida por lo que es muy útil para enviar información expedita, convocar a reuniones, solicitar información, entre otras. Bien utilizada en la gestión de centro se constituye en una aliada indispensable.

## **2 8 Importancia de una comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es vital para la gestión educativa en todo centro escolar por dos motivos primordiales: en primer lugar, la comunicación representa

el hilo conductor para los procesos administrativos de planificación organización dirección y control En segundo lugar las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes y/o directivos aprovechen la amplia gama de talentos que existe en el mundo pluricultural de las organizaciones

Segun sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos De hecho si nos detenemos a pensarlo un instante todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero ya sea en el campo laboral empresarial o familiar saben comunicar de manera efectiva aun intuitivamente sus ideas propósitos y emociones

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual de las organizaciones y en la vida personal está relacionada con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros

Debemos tener en cuenta que muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tenga La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización que estemos administrando o trabajando La comunicación no solamente es interpersonal de persona a persona sino que también nos enfrentamos a comunicación intergrupala organizacional y externa Los gerentes y/o directivos deben contar con buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarse en cada una de ellas Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que las palabras y

**acciones son la clave para el desarrollo de una organización empresa o cualquier lugar de trabajo que representamos**

**Son muchas las exigencias administrativas que se imponen a los centros educativos durante un ciclo escolar. Así, por ejemplo, la supervisión demanda información referente a la matrícula de alumnos que compone la institución, su distribución, desempeño y promoción académica, sobre los docentes, asistencia y cumplimiento de obligaciones laborales, respecto a la infraestructura con la que se cuenta y su condición, entre otros datos originados por la escuela y demandados por distintos agentes responsables de la validación y difusión de dicha información.**

**Sin embargo, la cuestión de mayor importancia es la habilidad que el directivo posea para poder encontrar en estas exigencias administrativas el sentido pedagógico para obtener el mayor provecho posible a dichas actividades, las cuales de manera general consumen la mayor parte del tiempo efectivo en la labor directiva.**

**El trabajo del director escolar consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados, para que con base en éstos pueda evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos.**

**El directivo en un centro escolar debe establecer una comunicación clara, comprensible y fluida para poder coordinar, dirigir y distribuir las tareas y diseñar los trabajos. Las políticas motivacionales, el liderazgo, los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información.**

## **CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO**



### **3 Marco Metodológico**

#### **3 1 Naturaleza de la investigación**

Esta es una investigación de tipo descriptiva ya que la información captada permite describir cómo se da la comunicación en el Colegio La Santa Familia

Donhke (1989) citado por Sampieri (2006 102) señala que Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades las características y los perfiles de personas grupos comunidades procesos objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis

Es cuanticualitativa porque uno de los instrumentos aplicados la entrevista nos informa sobre aspectos cualitativos que enfoca el gerente del centro

De esta manera se pueden señalar las características que se observaron como realidad comunicacional en el contexto del Colegio La Santa Familia con aportes del director docentes y estudiantes

#### **3 2 Fuentes de información**

Para llevar a cabo el estudio contamos con diversas fuentes de información las cuales nos ayudarán a confirmar o no las predicciones previas provenientes de la literatura y a justificar y documentar la necesidad de realizar este estudio

##### **3 2 1 Documentos**

La documentación bibliográfica revisada consistió en artículos tesis libros revistas textos digitalizados y también se consideraron documentos del Colegio La Santa Familia tales como circulares notas memoranda murales y memorias

Toda esta documentación nos permitió preparar listados de referencias que son la base de la investigación.

### **3.2.2. Sujetos o población:**

Como sujetos de la investigación se consideraron los estudiantes, los docentes y el director del Colegio La Santa Familia. En el caso de los estudiantes, se eligieron los de 9° (Novenos grados), que constituyen el 33.33% de la población estudiantil. En el caso de los docentes, se encuestaron 24, que representan el 100% de esa población. El Colegio La Santa Familia cuenta con un solo director, a quien se entrevistó.

### **3.3. Variables:**

Para el estudio que nos ocupa, las variables a analizar son:

*Variable independiente:*

La forma de comunicación que utiliza el Colegio La Santa Familia.

*Variable dependiente:*

Incide en el desarrollo de la gestión del centro.

#### **3.3.1. Conceptualización:**

*Variable independiente:*

Comunicación: es el fluido vital de una organización, proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

***Variable dependiente***

El desarrollo de la gestión del centro se lleva a cabo mediante diferentes acciones y funciones como son la planificación dirección coordinación y control. Un aspecto determinante es la comunicación que utilice el director de la institución con todos los estamentos involucrados en el desempeño de las labores escolares del mismo.

**3.3.2 Operacionalización*****Variable independiente***

La comunicación en el Colegio La Santa Familia se procesa utilizando la comunicación escrita a través de circulares memoranda murales formatos. Esta comunicación va dirigida a personal docente estudiantes y padres de familia, como también a instancias superiores que la requieran.

La comunicación verbal u oral se utiliza en reuniones tales como consejo de profesores de coordinación por departamentos en el acto cívico que se desarrolla los lunes en las reuniones con padres de familia y en las comisiones de trabajo organizadas por el Colegio.

***Variable dependiente***

Incidir en el desarrollo de la gestión del centro.

La gestión del centro requiere de una red de comunicaciones efectivas que fluya de forma ascendente descendente y de forma horizontal de manera que las diferentes funciones del proceso administrativo se realicen en forma efectiva

Esta comunicación permitirá también mantener contacto entre el personal que labora en el Centro motivando su participación en las soluciones de problemas y debilidades lo que a su vez ayudará a que los individuos se sientan partícipes tomados en cuenta por su director aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo

### **3 3 3 Instrumentalización**

El estudio recurre a dos instrumentos básicos la encuesta (una dirigida a los docentes y la otra a los estudiantes) y la entrevista dirigida al director las cuales nos arrojarán datos confidenciales auténticos y oportunos que permitan evaluar los tipos de comunicación y sus efectos positivos o negativos en la consecución de una enseñanza-aprendizaje de calidad

## **3 4 Descripción de los instrumentos**

### **3 4 1 La entrevista**

Se realizó una entrevista estructurada al Director del Colegio La santa Familia

Segun Sampien (2006 73) Las entrevistas se dividen en estructuradas o abiertas En las estructurales el entrevistador (a) realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas el instrumento prescribe qué items se preguntan y en qué orden Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía

general de contenidos y el entrevistador (a) posee toda la flexibilidad para manejarlo. La entrevista utilizada es una combinación de la estructurada y la abierta.

### **3.4.2 La encuesta**

La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas y a pesar de que cada vez pierde más credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, se fundamenta en el cuestionario que se prepara con el propósito de obtener información de las personas encuestadas. Bernal (2000: 58).

La encuesta que se dirigió a los profesores se estructuró en ítems tomando en cuenta los objetivos planteados para la investigación. Tenemos cinco preguntas dicotómicas con dos de ellas abiertas, cinco preguntas de escala gráfica y tres preguntas de selección.

Con respecto a las encuestas dirigidas a los estudiantes, se estructuró así: tres preguntas dicotómicas, dos abiertas, dos de selección y dos de escala.

### **3 5 Estructuración de los ítems en función de los objetivos de la investigación**

#### **Entrevista al Director**

<b>Objetivos</b>	<b>Ítems</b>
1	1,2,3,4
2	5 6 7 8 9 10
3	11 12

#### **Encuesta a profesores**

<b>Objetivos</b>	<b>Ítems</b>
1	1 2 6
2	7,8 11 12
3	3 4 5 9 10 13

#### **Encuesta a estudiantes**

<b>Objetivos</b>	<b>Ítems</b>
1	1 2 3 4 6
2	5,6
3	

### **3 6 Tratamiento de la información**

El análisis para el tratamiento de la información fue de tipo cuantitativo a través de cuadros (en programación Excell) de las encuestas aplicadas a los profesores y estudiantes y la entrevista realizada al Director

## **CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4 Análisis e interpretación de los resultados**

El análisis e interpretación de la información obtenida se presenta en base a cuadros que nos ayudan a una mejor comprensión

##### **4.1 Entrevista al Director**

En la entrevista realizada al Director del Colegio La Santa Familia sobre cómo se lleva a cabo la comunicación en este centro educativo se pudo obtener la siguiente información

- 1 En cuanto a los años de servicio el Director cuenta con treinta y dos (32) años dedicados a la docencia de los cuales seis (6) los ha desempeñado como Director y solamente siete (7) meses en este colegio
- 2 En relación a su formación académica posee una Maestría en Docencia Superior con especialidad en Investigación Científica
- 3 A la pregunta mediante la cual le consultamos que si los conocimientos adquiridos le han ayudado a ejercer una gestión administrativa más productiva señaló que si lo han ayudado a mejorar sus funciones
- 4 Respondiendo al tipo de comunicación que se da en el plantel el Director señaló que se da la comunicación de tipo verbal y no verbal Utiliza la comunicación escrita con circulares memoranda cartas murales y en otras ocasiones emitiendo órdenes que emanan de la dirección para coordinadores



de asignaturas y que a su vez éstos lo comunican a los demás docentes y de esta manera se lleva a cabo la comunicación horizontal

- 5 Practica la comunicación grupal dando información y/o indicaciones necesarias a docentes y estudiantes durante el acto cívico que se celebra los lunes También la comunicación interpersonal es empleada a diario con los docentes estudiantes y/o padres de familia
- 6 Con respecto a las relaciones interpersonales entre la dirección y los docentes respondieron que se da en una categoría de excelente amigable de diálogo sincero y reciprocidad de información interna y externa
- 7 En lo concerniente a sugerencias provenientes del personal docente padres de familia y estudiantes éstas son acogidas por su persona Señala además que muchos beneficios se han obtenido gracias a las ideas que aportan los docentes quienes son los pilares fundamentales que favorecen y garantizan el éxito de la gestión educativa en el Colegio La Santa Familia
- 8 Finalmente el Director responde que considera que la buena comunicación favorece el proceso de enseñanza aprendizaje y evita malos entendidos Además el trato respetuoso hacia los docentes padres de familia y estudiantes permite un clima de trabajo agradable mejora las relaciones humanas y facilita la convivencia entre los protagonistas de la gestión del centro educativo

## 4.2 Encuesta a profesores

Entre los once profesores que respondieron la encuesta seis (6) son del sexo femenino y cinco (5) del sexo masculino

Con respecto a la experiencia laboral Cuatro (4) tienen 8 años de docencia tres (3) están entre 16 y 19 años y dos (2) de 25 a 33 años de ejercer como profesionales de la educación Siete (7) son permanentes

**Cuadro N° 1**  
**Percepción de la comunicación que mantiene**  
**la dirección del plantel según profesores**

<b>Percepción de la comunicación</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Buena	8	73%
Regular	3	27%
Mala	0	0

**Fuente** Encuesta aplicada a los profesores del Colegio La Santa Familia 2011

De acuerdo a los datos del Cuadro N° 1 el 73% de los profesores señalan que la comunicación en el Colegio La Santa Familia es buena

**Cuadro N 2**  
**¿Existe evidencia de la integración del personal docente educando y administrativo según profesores?**

<b>Participantes</b>	<b>Cntenos</b>	<b>Total</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
		<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>				
<b>Profesores</b>				<b>8</b>	<b>73%</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>

Fuente Encuesta aplicada a los profesores del Colegio La Santa Familia 2011

Segun se puede evidenciar un alto porcentaje (73%) de los profesores afirman que existe la integración del personal docente educando y administrativo del plantel

**Cuadro N 3**  
**Ayuda que brinda la institución para fortalecer la comunicación y las buenas relaciones según los profesores**

<b>Tipo de ayuda</b>	<b>PROFESORES</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
<b>Seminarios</b>	<b>6</b>	<b>55%</b>
<b>Actividades sociales</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>
<b>Intercambio cultural/ pedagógico</b>	<b>2</b>	<b>18%</b>

Fuente Encuesta aplicada a los profesores del Colegio La Santa Familia 2011

De acuerdo a las respuestas de los profesores en cuanto a la ayuda que brinda la institución para fortalecer las buenas relaciones humanas un 55% señala que mediante seminarios un 27% señala que mediante actividades sociales y en menor porcentaje un 18% manifiesta que a través de intercambio cultural pedagógico

**Cuadro N 4**  
**¿Existe comunicación recíproca entre el personal docente y la dirección para el logro de los objetivos de la institución?**

<div>Participantes</div> <div>Cntenos</div>	f	%	SI		NO	
			f	%	f	%
Total	11	100				
Profesores			9	82%	2	18%

Fuente Encuesta aplicada a los profesores del Colegio La Santa Familia 2011

La respuesta positiva alcanzó un 82% lo que indica que la comunicación entre el personal docente y la dirección es recíproca y como consecuencia se logran los objetivos de la institución

**Cuadro N 5**  
**La Dirección emite instrucciones claras y oportunas atiende quejas sugerencias y solución a problemas segun la percepción de los profesores**

<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>PROFESORES</b>					
	<b>Instrucciones claras y oportunas emitidas</b>		<b>Atiende quejas y Sugerencias</b>		<b>Solución conjunta a problemas dados</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
<b>Siempre</b>	<b>5</b>	<b>45%</b>	<b>6</b>	<b>55%</b>	<b>4</b>	<b>36%</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>6</b>	<b>55%</b>	<b>5</b>	<b>45%</b>	<b>7</b>	<b>64%</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente Encuesta aplicada a los profesores del Colegio La Santa Familia 2011

En este cuadro podemos observar que el 64% de los profesores señala que algunas veces se solucionan los problemas dados en forma conjunta En cuanto a las instrucciones claras y oportunas emitidas de la Direccion un 55% señala que se dan algunas veces y un 55% indicó que siempre se atienden quejas y sugerencias

**Cuadro N 6**  
**¿Se realizan reuniones de coordinación de departamentos**  
**y actividades interdepartamentales?**

Reuniones y actividades			Reunión de coordinación de departamento		Actividades interdepartamentales			
			Si		No		No contestaron	
Participantes	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>						
<b>Profesores</b>	<b>6</b>	<b>55%</b>	<b>4</b>	<b>37%</b>	<b>2</b>	<b>18%</b>	<b>5</b>	<b>45%</b>

Fuente Encuesta aplicada a los profesores del Colegio La Santa Familia 2011

En relación con las reuniones de coordinación de departamentos sólo respondieron seis profesores lo que equivale al 55% de los cuales un 37% respondieron afirmativamente y un 18% en forma negativa En cuanto a si se realizan actividades interdepartamentales el 45% no respondió

**Cuadro N 7**  
**Problemas que se evidencian por mala comunicación según profesores**

Problemas			Celos y envidia		Calumnia		Otros	
Participantes	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>						
<b>Profesores</b>			<b>3</b>	<b>27 28%</b>	<b>3</b>	<b>27 27%</b>	<b>5</b>	<b>45 45%</b>

Fuente Encuesta aplicada a los profesores del Colegio La Santa Familia 2011

La información obtenida según los profesores evidencia que el 27 28% de los problemas por mala comunicación se presentan por celos y envidia el 27 27% corresponde a calumnias y por otras causas un 45 45%

**Cuadro N 8**  
**Miembros de la comunidad educativa en los que se evidencian**  
**mayores problemas de relación según la percepción de los profesores**

<b>Comunidad educativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
<b>La dirección y los docentes</b>	<b>4</b>	<b>36%</b>
<b>Docentes y docentes</b>	<b>5</b>	<b>46%</b>
<b>Docentes y educandos</b>	<b>1</b>	<b>9 00%</b>
<b>Docentes y padres de familia</b>	<b>1</b>	<b>9 00%</b>

Fuente Encuesta aplicada a los profesores del Colegio La Santa Familia 2011

De acuerdo a los resultados obtenidos observamos que el 46% de los problemas que se evidencian en la comunidad educativa se dan en las relaciones entre docentes seguido de un 36% de problemas que se producen entre la dirección y los docentes hecho que también se manifestó en la entrevista con el Director

### **4 3 Encuesta a estudiantes**

La encuesta se aplicó a veinticinco (25) estudiantes de 9 (noveno grado) de Educación Básica General entre los cuales diecisiete (17) pertenecen al sexo femenino y ocho (8) al sexo masculino cuyas edades oscilan entre los 13 y 14 años Proceden de diferentes regiones del Distrito de Panamá especialmente de Arraiján y de Pacora

**Cuadro N° 9**  
**¿Está usted de acuerdo en cómo lleva la Dirección del plantel la comunicación?**

<b>Estudiantes</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
			<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>80%</b>	<b>5</b>	<b>20%</b>

Fuente Encuesta aplicada a los estudiantes de 9° del Colegio La Santa Familia 2011

El 80% de los estudiantes revelaron que están de acuerdo en cómo lleva la dirección del plantel la comunicación

Este cuadro tiene relación con el cuadro N° 1 de los profesores en donde el 73% afirma que la comunicación en el colegio es buena. Además así se corroboró en la entrevista que se hizo al director que expresó el buen manejo de la comunicación

**Cuadro N° 10**  
**¿Los docentes que les imparten clases mantienen una buena comunicación con ustedes?**

<b>Participantes</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
			<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>				
<b>Estudiantes</b>			<b>17</b>	<b>68%</b>	<b>8</b>	<b>32%</b>

Fuente Encuesta aplicada a los estudiantes de 9° del Colegio La Santa Familia 2011

Como se puede observar el 68% de los estudiantes indican que los docentes que les imparten clases mantienen una buena comunicación con ellos mientras que el 32% de estos niegan que sea buena

**Cuadro N 11**  
**¿Existe buena comunicación en el Centro Educativo?**

<b>Participantes</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>		
<b>Siempre</b>			<b>17</b>	<b>68%</b>
<b>Algunas veces</b>			<b>8</b>	<b>32%</b>

**Fuente** Encuesta aplicada a los estudiantes de 9 del Colegio La Santa Familia 2011

El porcentaje relevante de 68% nos indica que la buena comunicación siempre ayuda a un mejor aprendizaje lo cual concuerda con la respuesta que dio el director sobre que la buena comunicación ayuda al proceso de enseñanza aprendizaje

**Cuadro N 12**  
**¿Cómo ayuda la buena comunicación docente-estudiante al proceso de enseñanza aprendizaje?**

<b>Estudiantes</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
<b>La buena comunicacion ayuda a</b>		
<b>La integración del grupo</b>	<b>4</b>	<b>16%</b>
<b>Promueve la participación de todos</b>	<b>7</b>	<b>28%</b>
<b>Inspira confianza</b>	<b>3</b>	<b>12%</b>
<b>Favorece el aprendizaje</b>	<b>11</b>	<b>44%</b>

**Fuente** Encuesta aplicada a los estudiantes de 9 del Colegio La Santa Familia 2011

El 44% de los estudiantes opinó que la buena comunicación del docente favorece el aprendizaje Un 28% opina que favorece la participacion de todos La evidencia es clara de que la comunicación efectiva es un elemento esencial para el proceso enseñanza aprendizaje



**Cuadro N 13**  
**¿Cómo afecta la mala comunicación del docente con los estudiantes el proceso de enseñanza aprendizaje?**

Aspectos que promueve la mala comunicacion	F	%	f	%
Desintegración del grupo			3	12%
Desconfianza			13	52%
Apatia hacia el estudio			9	36%
Estudiantes				
Total	25	100%	25	100%

Fuente Encuesta aplicada a los estudiantes de 9 del Colegio La Santa Familia 2011

En este cuadro observamos que el 52% de los estudiantes opina que la mala comunicación promueve la desconfianza y en ese mismo orden el 36% aduce que produce apatia hacia el estudio

**Cuadro N 14**  
**Percepción de las relaciones interpersonales y la empatía con los compañeros de clases segun los estudiantes**

Percepción			Relaciones interpersonales				Empatia			
Participantes	f	%	Buenas		Regulares		Buena		Regulares	
Total	25	100%	f	%	f	%	f	%	f	%
Estudiantes			19	76%	6	24%	23	92%	2	8%

Fuente Encuesta aplicada a los estudiantes de 9 del Colegio La Santa Familia 2011

Segun la percepción de los estudiantes las relaciones interpersonales con sus compañeros son buenas en un 76% mientras que el 24% confirma que las relaciones son regulares y un 92% señala que las relaciones interpersonales favorecen la empatia

## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

**De acuerdo a la información suministrada por el Director la comunicación que se practica en el en el Colegio La Santa Familia es buena y permite el desarrollo de la labor educativa Hecho que es corroborado por un 73 %de los profesores y un 80% de los estudiantes**

**En el Colegio La Santa Familia se lleva a cabo en forma bastante equilibrada la comunicación de tipo verbal mediante reuniones conversaciones entrevistas o individualmente con profesores y escrita mediante circulares cartas memorandas y murales**

**Segun el director los profesores y los estudiantes la buena comunicación favorece las relaciones interpersonales el proceso de aprendizaje y evita malos entendidos en el colegio La Santa Familia**

**El Colegio La Santa Familia brinda seminarios intercambio pedagógico y actividades sociales para fortalecer las buenas relaciones y la comunicación**

**De acuerdo al 55% de los profesores algunas veces las instrucciones que emanan de la Dirección son claras y oportunas un 55% señalan que siempre se atienden las quejas y sugerencias y 64% dicen que se busca solución conjunta a los problemas**

**De acuerdo al Director la comunicación efectiva entre todos los actores del centro (directivos profesores estudiantes padres familia y administrativos) dinamiza y agiliza la gestión del plantel educativo**

**Por el contrano la mala comunicación trae como consecuencia resentimientos malos entendidos y aumenta la calumnia la envidia e informaciones incorrectas que afectan la buena marcha de la organización**

**Conforme a las respuestas emitidas por los distintos estamentos del Colegio La Santa Familia se puede anotar que en términos generales la comunicación que se lleva a cabo en el centro es buena y que todos tienen interés en realizar esfuerzos para mejorarla**

## **RECOMENDACIONES**

- **Fortalecer y propiciar entre todos los estamentos que conforman el Colegio La Santa Familia una buena comunicación que coadyuve al éxito de la gestión educativa**
- **Es necesario optar por una comunicación efectiva y para ello se requiere un directivo escolar abierto a cambios y a una buena formación que le permita organizar planificar ejecutar y evaluar las tareas del proceso de enseñanza aprendizaje del centro escolar que dirige**
- **Que el Director del Colegio propicie buenas relaciones con el personal a su cargo apuntando siempre a mejorar las relaciones interpersonales utilizando diferentes técnicas y estrategias tales como seminarios talleres convivencias y trabajo en equipo**
- **Que la comunicación en el centro educativo se practique en diferentes vías ascendente descendente horizontal verbal y/o escrita entre otras como eje central para que se dé una comunicación efectiva**
- **Promover las reuniones departamentales las actividades interdepartamentales y el trabajo en equipo a fin de favorecer la comunicación entre el profesorado**
- **Que el centro escolar sea un lugar que motive a educadores estudiantes y padres de familia a amar e identificarse con su colegio y así tener un claro sentido de pertenencia**

- **Diseñar una propuesta que contribuya a reforzar una comunicación efectiva especialmente en la comunicación docente-docente a fin de favorecer las buenas relaciones y el trabajo en equipo**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Antunez S (1998) CLAVES PARA LA ORGANIZACIÓN DE CENTROS ESCOLARES Barcelona Espana Horsani**
- Bernal J B (1999) DIRECTORAS Y DIRECTORES PARA UNA GESTIÓN RENOVADA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS San José Costa Rica**
- Barrows M y Herrera E (2000) APRENDE TU IDIOMA San José Costa Rica**
- Cornejo C y Diego L (2000) *La voz y el habla* PRINCIPIOS DE EDUCACIÓN Y REDUCACIÓN Universidad Estatal a Distancia San José Costa Rica**
- De La Torre Z y De La Torre H (1996) TALLER DE ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN México Mc Graw Hill Interamericana Editores**
- Easten R (2000) GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS Espana Paidós**
- Fernández C (2001) LA COMUNICACIÓN HUMANA EN EL MUNDO CONTEMPORÁNEO México Mc Graw Hill Interamericana Editores**
- Fonseca Yerena Maria del Socorro (2009) COMUNICACIÓN ORAL FUNDAMENTOS Y PRÁCTICA ESTRATÉGICA Edit Pearson Educación México**
- Gilbert D Freeman E y Edgar J (2000) ADMINISTRACIÓN Mexico Prentice Hall**
- Goldhaber M (1984) LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL California USA**
- Hybels S y Weaver R L (1976) LA COMUNICACIÓN Logos Consorcio Edit México D F**
- Jordán H J (1996) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL México Compañia Continental S A**
- Koontz H Wehrich H (2000) ADMINISTRACIÓN Universidad de California USA Mc Graw Hill Interamericana Editores**
- Leuro A (2000) COMUNICACIÓN EFICAZ Y POSITIVA España Pirámide**
- Lepelay M T (2005) GESTIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN Mexico Mc Graw Hill**

- Newman W (1975) **LA DINÁMICA ADMINISTRATIVA** México Interamericana Editores
- Prieto D (1999) **LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN** Argentina Interamericana Editores
- Rivera A (2002) **LA ENSEÑANZA DEL IDIOMA UN ENFOQUE COMUNICATIVO INTEGRAL DE LA FORMACIÓN DEL DOCENTE** Cartago Costa Rica Impreso Obando
- Rivera A B Rojas L R y Ramirez F C (2005) **LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL** Negotium (vol 1 numero 002) pp 32-48
- Sampien R y otros (2006) **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN** Cuarta edición México Prentice-Hall

### **Tesis de Maestría**

- Barría E y Mosquera N (2005) *La buena comunicación y el uso eficiente del tiempo* Tesis de Maestría Universidad de Panamá
- Bernal M y Quijada R (2006) *Cómo influye la mala comunicación en el deterioro de las buenas relaciones humanas en la Escuela John F Kennedy del Corregimiento de Chilibre* Tesis de Maestría Universidad de Panamá
- Cerezo J (2009) *Estrategias Metodológicas para determinar el liderazgo en el trabajo en equipo de la institución escolar Escuela Emperatriz Taboada del corregimiento de Tocumen* Tesis de Maestría Universidad de Panamá
- Cortés A (2012) *El uso de estrategias innovadoras vs estrategias tradicionales en los procesos de enseñanza de la asignatura Metodología de la Investigación de la Facultad de Informática Electrónica y Comunicación* Tesis de Maestría Universidad de Panamá
- Fábrega L y Rodriguez G (2005) *La comunicación factor importante para tener una buena autoestima con estudiantes del IV E del Centro Educativo Básico General Dr Justo Arosemena del corregimiento de Santa Ana* Tesis de postgrado Universidad de Panamá
- Jiménez C (2012) *La comprensión lectora de los estudiantes de primer año de la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Primaria de la Facultad de Ciencias de la Educación* Extensión Universitaria de Chepo
- Lezcano D (2012) *Influencia de la asignatura Metodología de la Investigación en la toma de decisiones* Tesis de Maestría Universidad de Panamá



**Memorias**

Memoria del Colegio La Santa Familia (manuscrito sin fecha)

**Diccionarios**

Real Academia Española (2001) *Diccionario de la lengua española* Colombia  
Nuevo Camino

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN**  
**Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**(ICASE)**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS**  
**CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR**

La presente entrevista sobre *La Comunicación como elemento esencial en la gestión educativa Un estudio en el Colegio La Santa Familia* es un requisito del Programa de Maestría en Sistemas Educativos con especialización en Administración de la Educación ofrecida en el Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE)

Quedo sumamente agradecida con su colaboración por ofrecer su tiempo y responder a las preguntas formuladas en la presente entrevista

- 1 ¿Cuántos años de servicio tiene como educador y cuántos como director del Colegio La Santa Familia?
- 2 ¿Sus estudios académicos incluyen postgrado y/o maestría en Administración Educativa?
- 3 ¿Estos le han ayudado a ejercer una gestión administrativa productiva?  
 Explique \_\_\_\_\_
- 4 ¿Que tipos de comunicación se dan en el plantel?
- 5 ¿Cómo se dan las relaciones interpersonales entre la dirección y el personal y viceversa?
- 6 ¿Permite sugerencias que provengan de docentes padres de familia y estudiantes?
  - 6 1 ¿Las ha puesto en práctica?
  - 6 2 ¿Qué resultados ha obtenido?
- 7 ¿Cómo se da la comunicación de los docentes hacia la dirección?

- 8 ¿Ha tenido problemas con algun docente?
- 9 Si ha tenido problemas ¿qué método utiliza para encontrar soluciones?
- 10 ¿Considera que la buena comunicación favorece el proceso de enseñanza aprendizaje?
- ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 11 En su opinión ¿qué efectos causa la mala comunicación en el proceso de enseñanza aprendizaje?

## **ANEXO 2**

### **ENCUESTA APLICADA A LOS PROFESORES**

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN  
Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN  
(ICASE)**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS  
CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA APLICADA A LOS PROFESORES**

La presente encuesta sobre *La Comunicación como elemento esencial en la gestión educativa Un estudio en el Colegio La Santa Familia* es un requisito del Programa de Maestría en Sistemas Educativos con especialización en Administración de la Educación ofrecida en el Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE)

Quedo sumamente agradecida por su colaboración en el llamado para completar esta encuesta. Los datos suministrados mediante el presente instrumento serán estrictamente confidenciales.

**Instrucciones** Marque con una "x" en las casillas según sea el caso

- 1 ¿Cómo es la comunicación que mantiene la dirección del plantel?  

☐ Buena

☐ Regular

☐ Mala
  
- 2 ¿Considera que la comunicación apunta a la integración del personal docente educando y administrativo?  

☐ Si

☐ No
  
- 3 ¿Qué tipo de ayuda brinda la institución para fortalecer las buenas relaciones?
  - a) ☐ Seminarios
  - b) ☐ Actividades de carácter social
  - c) ☐ Intercambio cultural y/o pedagógico con otras escuelas
  
- 4 ¿Considera que la comunicación entre el personal docente y la dirección se da en dos vías?  

☐ Si

☐ No

5 ¿Los docentes tienen claros los objetivos de la institución?

☐ Si

☐ No

6 ¿Las instrucciones que emanan de la dirección son claras y oportunas?

☐ Siempre

☐ Algunas veces

☐ Nunca

7 ¿Los docentes exponen sus quejas y sugerencias a la dirección?

☐ Siempre

☐ Algunas veces

☐ Nunca

8 ¿Se buscan soluciones conjuntas a problemas dados?

☐ Siempre

☐ Algunas veces

☐ Nunca

9 ¿Se realizan actividades interdepartamentales?

☐ Si

☐ No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10 ¿Se llevan a cabo reuniones de coordinadores de departamentos?

☐ Si

☐ No

11 ¿Qué tipo de problemas existen entre los docentes?

☐ Celos/envidia

☐ Calumnia

☐ Otros

12 De darse este tipo de problemas se da más entre

a) ☐ La dirección y los docentes

b) ☐ Docentes y docentes

c) ☐ Docentes y educandos

d) ☐ Docentes y padres de familia



### **ANEXO 3**

### **ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES**

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ  
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN  
Y SUPERVISIÓN DE LA EDUCACIÓN  
(ICASE)**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DESARROLLO DE SISTEMAS EDUCATIVOS  
CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES**

La presente encuesta sobre ***La Comunicación como elemento esencial en la gestión educativa Un estudio en el Colegio La Santa Familia*** es un requisito del Programa de Maestría en Sistemas Educativos con especialización en Administración de la Educación ofrecida en el Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (ICASE)

Quedo sumamente agradecida por su colaboración en el llamado para completar esta encuesta. Los datos suministrados mediante el presente instrumento serán estrictamente confidenciales.

**Instrucciones** Marque con una "x" en las casillas según sea el caso

1 ¿Está usted de acuerdo en cómo lleva la dirección del plantel la comunicación?

☐ Sí

☐ No

2 ¿Los docentes que les imparten clases a su grupo mantienen una buena comunicación con ustedes?

☐ Sí

☐ No

Explique \_\_\_\_\_

3 En su opinión la buena comunicación del docente ayuda a

a) ☐ La integración del grupo

b) ☐ Promueve la participación de todos

c) ☐ Inspira confianza

d) ☐ Favorece la enseñanza aprendizaje

4 En su opinión la mala comunicación del docente con los estudiantes promueve

- a) ☐ La desintegración del grupo
- b) ☐ Desconfianza
- c) ☐ Produce apatía hacia el estudio

5 ¿Como son las relaciones interpersonales con sus compañeros de clases?

☐ Buenas

☐ Regulares

6 ¿Es usted una persona amigable?

☐ Si

☐ No

¿Por qué? \_\_\_\_\_